



دانشگاه سям نور

استراتژی‌های مدیریت دانش

(کارشناسی ارشد مدیریت)

دکتر علی ربیعی دکتر محمد مهدی پرهیزگار

دکتر جمشید سالار

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پربار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاوردهای انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «إِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب

پیشگفتار..... سیزده

فصل اول. مبانی مدیریت دانش.....	۱
هدف کلی.....	۱
هدف‌های یادگیری.....	۱
مقدمه.....	۱
۱-۱ اهمیت علم و تحقیق در اسلام.....	۲
۲-۱ مبانی مدیریت دانش.....	۴
۳-۱ نقش مدیریت دانش در استراتژی‌های سازمانی.....	۵
۴-۱ نقش مدیریت دانش در تعریف کسب‌وکار.....	۶
۵-۱ مفاهیم مدیریت دانش.....	۷
۱-۵-۱ داده.....	۷
۲-۵-۱ اطلاعات.....	۸
۳-۵-۱ دانش.....	۸
۴-۵-۱ هوشمندی.....	۸
۶-۱ ابزارهای کسب دانش بازار.....	۹
۱-۶-۱ هوشمندی بازاریابی.....	۹
۲-۶-۱ تحقیقات بازاریابی.....	۹
۷-۱ ویژگی داده‌های باارزش.....	۱۰
۱-۷-۱ مرتبط‌بودن.....	۱۰
۲-۷-۱ کیفیت.....	۱۱
۳-۷-۱ به موقع‌بودن.....	۱۱
۴-۷-۱ کامل‌بودن.....	۱۱
۸-۱ سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری بازاریابی.....	۱۱
۹-۱ پایگاه داده.....	۱۲

۱۰-۱	انبار داده‌ها.....	۱۲
۱۱-۱	بازاریابی پایگاه داده.....	۱۳
۱۲-۱	داده‌کاوی.....	۱۴
۱۳-۱	نقش آموزش در مدیریت دانش.....	۱۵
۱-۱۳-۱	محتوای آموزش.....	۱۵
۲-۱۳-۱	چالش‌های آموزش.....	۱۵
۱۴-۱	الگوی پیتر ویلیامسون در ارتباط با دانش.....	۱۶
۱۵-۱	نیروی کاری دانش‌محور.....	۱۹
۱۶-۱	تأثیر مدیریت دانش بر ساختار سازمانی.....	۲۱
۱۷-۱	ارتباط بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی.....	۲۱
۱۸-۱	انواع یادگیری‌های سازمانی.....	۲۲
۱-۱۸-۱	یادگیری سطح پایین.....	۲۳
۲-۱۸-۱	یادگیری سطح بالا.....	۲۴
۱۹-۱	انواع تغییرات سازمانی.....	۲۵
۱-۱۹-۱	تغییرات دست اول یا تدریجی.....	۲۵
۲-۱۹-۱	تغییرات دست دوم یا انقلابی.....	۲۶
۲۰-۱	اولویت شرکت‌ها به یادگیری سطح پایین و تغییرات تدریجی.....	۲۶
۲۱-۱	عوامل مؤثر بر یادگیری سطح بالا و تغییرات انقلابی.....	۲۷
۱-۲۱-۱	جست‌وجوی مشکل‌گرا.....	۲۷
۲-۲۱-۱	ظرفیت جذب.....	۲۸
۲۹	خلاصه فصل اول.....	۲۹
۳۳	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول.....	۳۳
۳۴	خودآزمایی تشریحی فصل اول.....	۳۴
۳۷	فصل دوم. تنظیم استراتژی‌های سازمانی.....	۳۷
۳۷	هدف کلی.....	۳۷
۳۷	هدف‌های یادگیری.....	۳۷
۳۷	مقدمه.....	۳۷
۱-۲	تعریف برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۳۸
۲-۲	فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۳۸
۳-۲	تعریف چشم‌انداز.....	۳۹
۴-۲	تعریف مأموریت.....	۴۰
۵-۲	تحلیل SWOT.....	۴۳
۶-۲	هدف‌های سازمانی.....	۴۶
۱-۶-۲	هدف‌های مالی.....	۴۶
۲-۶-۲	هدف‌های استراتژیک.....	۴۶
۳-۶-۲	هدف‌های عملکردی.....	۴۶
۷-۲	استراتژی‌های سازمان.....	۴۷
۱-۷-۲	ماتریس بازار/ محصول آنسوف.....	۴۷

۴۸	۲-۷-۲ استراتژی‌های مایلز و اسنو
۴۹	۳-۷-۲ استراتژی‌های عام پورتر
۵۸	۸-۲ تخصیص منابع به واحدهای کسب‌وکار استراتژیک
۵۹	۹-۲ اجرای استراتژی‌های سازمان
۵۹	۱۰-۲ ارزیابی و کنترل استراتژی‌های سازمان
۵۹	خلاصه فصل دوم
۶۳	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم
۶۵	خودآزمایی تشریحی فصل دوم
۶۷	فصل سوم. اصول استراتژی‌های مدیریت دانش
۶۷	هدف کلی
۶۷	هدف‌های یادگیری
۶۷	مقدمه
۶۸	۱-۳ حوزه‌های کارکردی مدیریت دانش
۶۸	۱-۱-۳ کارکرد مدیریت دانش در حوزه داده‌ها
۶۸	۲-۱-۳ کارکرد مدیریت دانش در حوزه اطلاعات
۶۹	۲-۳ الگوی بوستون در مورد مدیریت دانش
۷۰	۱-۲-۳ ربع ارتباط و کشش
۷۱	۲-۲-۳ ربع ارتباط و رانش
۷۱	۳-۲-۳ ربع جمع‌آوری و رانش
۷۱	۴-۲-۳ ربع جمع‌آوری و کشش
۷۲	۳-۳ نقش مدیران دانش در سازمان
۷۲	۴-۳ عناصر کلیدی نقش رهبری مدیریت دانش
۷۳	۵-۳ مطالعه موردی: سامسونگ اس‌دی‌اس
۷۴	۶-۳ دانش به‌عنوان یک عنصر کلیدی کسب‌وکار
۷۵	۷-۳ ضعف مدیریت دانش در سازمان‌ها
۷۵	۸-۳ ده اصل استراتژی‌های مدیریت دانش
۷۶	۱-۸-۳ اصل اول استراتژی‌های مدیریت دانش
۷۷	۲-۸-۳ اصل دوم استراتژی‌های مدیریت دانش
۷۸	۳-۸-۳ اصل سوم استراتژی‌های مدیریت دانش
۷۹	۴-۸-۳ اصل چهارم استراتژی‌های مدیریت دانش
۸۱	۵-۸-۳ اصل پنجم استراتژی‌های مدیریت دانش
۸۱	۶-۸-۳ اصل ششم استراتژی‌های مدیریت دانش
۸۲	۷-۸-۳ اصل هفتم استراتژی‌های مدیریت دانش
۸۳	۸-۸-۳ اصل هشتم استراتژی‌های مدیریت دانش
۸۴	۹-۸-۳ اصل نهم استراتژی‌های مدیریت دانش
۸۶	۱۰-۸-۳ اصل دهم استراتژی‌های مدیریت دانش
۸۶	خلاصه فصل سوم
۹۰	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم
۹۲	خودآزمایی تشریحی فصل سوم

فصل چهارم. حوزه‌های دانش استراتژیک.....	۹۳
هدف کلی.....	۹۳
هدف‌های یادگیری.....	۹۳
مقدمه.....	۹۳
۱-۴ طرح کلی ساختار مدیریت دانش.....	۹۴
۲-۴ جمع‌آوری داده‌ها در مدیریت دانش.....	۹۵
۱-۲-۴ مصاحبه.....	۹۵
۲-۲-۴ کارگاه.....	۹۶
۳-۴ شناسایی ضرورت‌ها و محرک‌های کسب‌وکار.....	۹۸
۱-۳-۴ تعالی کسب‌وکار.....	۹۹
۲-۳-۴ دانش مشتری.....	۱۰۰
۳-۳-۴ نوآوری.....	۱۰۱
۴-۳-۴ رشد و تغییر.....	۱۰۳
۴-۴ تمرکز بر مهم‌ترین محرک.....	۱۰۳
۵-۴ چشم‌انداز و گستره مدیریت دانش.....	۱۰۴
۶-۴ مثال‌هایی از چشم‌انداز مدیریت دانش.....	۱۰۴
۷-۴ ایجاد چشم‌انداز.....	۱۰۵
۸-۴ گستره چشم‌انداز.....	۱۰۶
۹-۴ تعریف حوزه‌های دانش استراتژیک.....	۱۰۶
۱۰-۴ شناسایی حوزه‌های دانش استراتژیک.....	۱۰۶
۱-۱۰-۴ روش بالا به پایین.....	۱۰۷
۲-۱۰-۴ روش پایین به بالا.....	۱۰۸
۱۱-۴ رتبه‌بندی حوزه‌های دانش استراتژیک.....	۱۰۹
۱۲-۴ نقشه استراتژی.....	۱۱۰
خلاصه فصل چهارم.....	۱۱۲
خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل چهارم.....	۱۱۵
خودآزمایی تشریحی فصل چهارم.....	۱۱۷
فصل پنجم. چارچوب مدیریت دانش.....	۱۱۹
هدف کلی.....	۱۱۹
هدف‌های یادگیری.....	۱۱۹
مقدمه.....	۱۱۹
۱-۵ ارزیابی وضعیت کنونی مدیریت دانش.....	۱۲۰
۲-۵ عناصر جریان دانش.....	۱۲۱
۳-۵ توانمندسازهای مدیریت دانش.....	۱۲۱
۴-۵ سؤالات ارزیابی.....	۱۲۲
۵-۵ فرایند ارزیابی.....	۱۲۴
۶-۵ نتایج ارزیابی.....	۱۲۵
۷-۵ چارچوب مدیریت دانش.....	۱۲۶

۱۲۶	۸-۵ ضرورت چارچوب مدیریت دانش
۱۲۷	۹-۵ نقش چارچوب مدیریت دانش در استراتژی مدیریت دانش
۱۲۷	۱۰-۵ عوامل مهم در تعریف چارچوب مدیریت دانش
۱۲۷	۱-۱۰-۵ افراد
۱۲۸	۲-۱۰-۵ فرایند
۱۲۹	۳-۱۰-۵ فناوری
۱۲۹	۴-۱۰-۵ حاکمیت شرکتی
۱۳۰	۱۱-۵ پاسخ به سؤالات در تعریف چارچوب مدیریت دانش
۱۳۱	۱۲-۵ یک موردکاوی از چارچوب مدیریت دانش
۱۳۲	۱۳-۵ الگوهای مدیریت دانش
۱۳۲	۱-۱۳-۵ الگوی هیکس
۱۳۳	۲-۱۳-۵ الگوی یک من
۱۳۴	۳-۱۳-۵ الگوی نوناکا و تاکوچی
۱۳۶	۴-۱۳-۵ الگوی پایه‌های ساختمان دانش پروبست، روب و رمهاردت
۱۳۸	۵-۱۳-۵ الگوی مدیریت دانش دمرست
۱۳۹	۶-۱۳-۵ الگوی مدیریت دانش مارک «م. مک‌الروی»
۱۴۰	۷-۱۳-۵ الگوی مدیریت دانش هفت سی گراور و داوینپورت
۱۴۰	۸-۱۳-۵ الگوی مدیریت دانش بکوویتز و ویلیامز
۱۴۳	۹-۱۳-۵ جدول کلی الگوهای مدیریت دانش
۱۴۴	خلاصه فصل پنجم
۱۴۸	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل پنجم
۱۵۰	خودآزمایی تشریحی فصل پنجم
۱۵۱	فصل ششم. مدیریت تغییر در اجرای استراتژی‌های مدیریت دانش
۱۵۱	هدف کلی
۱۵۱	هدف‌های یادگیری
۱۵۱	مقدمه
۱۵۲	۱-۶ ارتباط مدیریت تغییر با اصل سوم استراتژی‌های مدیریت دانش
۱۵۳	۲-۶ نقش مدیران در مدیریت تغییر استراتژیک
۱۵۵	۳-۶ مراحل مدیریت تغییر استراتژیک
۱۵۵	۱-۳-۶ توجه به تغییرات محیطی
۱۵۶	۲-۳-۶ تفسیر تغییرات محیطی
۱۵۷	۳-۳-۶ انجام اقدام در واکنش به تغییرات محیطی
۱۵۹	۴-۶ ارزش تنوع در تفکر استراتژیک
۱۶۱	۵-۶ استدلال‌های مدیریتی
۱۶۱	۱-۵-۶ خطر موفقیت برای سازمان‌ها
۱۶۲	۲-۵-۶ مزیت تفکر همانند یک فرد خارج از سازمان
۱۶۳	۳-۵-۶ تنوع جمعیت‌شناختی در مقابل تنوع شناختی
۱۶۴	۴-۵-۶ ارزش یادگیری سطح بالا و تغییرات انقلابی

۱۶۴	۶-۶ اهمیت رهبری در سازمان‌ها
۱۶۶	۷-۶ الگوی رهبری تغییرات مثبت
۱۶۷	۶-۷-۱ ایجاد فضای مثبت
۱۶۹	۶-۷-۲ ایجاد آمادگی
۱۷۳	۶-۷-۳ توصیف چشم‌انداز
۱۷۴	۶-۷-۴ ایجاد تعهد
۱۷۶	۶-۷-۵ نهادهای سازی تغییر
۱۷۷	خلاصه فصل ششم
۱۸۱	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل ششم
۱۸۳	خودآزمایی تشریحی فصل ششم
۱۸۵	فصل هفتم. تنظیم استراتژی‌های مدیریت دانش
۱۸۵	هدف کلی
۱۸۵	هدف‌های یادگیری
۱۸۵	مقدمه
۱۸۶	۷-۱ طبقه‌بندی استراتژی‌های مدیریت دانش براساس دانش
۱۸۶	۷-۱-۱ مدل مارپیچ دانش نوناکا و تاکوچی
۱۸۷	۷-۱-۲ مدل فضای اطلاعاتی بویست
۱۸۸	۷-۱-۳ تحلیل کلی دو مدل
۱۸۹	۷-۲ طبقه‌بندی استراتژی‌های مدیریت دانش براساس فرایند کسب‌وکار
۱۸۹	۷-۲-۱ استراتژی‌های شش‌گانه کارل ویگ
۱۸۹	۷-۲-۲ استراتژی‌های چهارگانه دی و وندلر از گروه مشاوره‌ای مک‌کینزی
۱۹۰	۷-۳ طبقه‌بندی استراتژی‌های مدیریت دانش براساس نتایج پایانی
۱۹۰	۷-۳-۱ سیستم ارزشی تریسی و ویرسما
۱۹۱	۷-۳-۲ استراتژی دانش زاک
۱۹۲	۷-۴ تقسیم‌بندی سیستم‌های مدیریت دانش از دیدگاه باینری
۱۹۳	۷-۵ برنامه‌ریزی مدیریت دانش
۱۹۵	۷-۶ نیازسنجی و ارزیابی سازمان
۱۹۶	۷-۷ تنظیم استراتژی‌های دانش سازمانی
۱۹۷	۷-۸ معماری دانش کارکنان، فرایندها و فناوری‌ها
۱۹۸	۷-۹ تدوین برنامه‌های عملیاتی
۱۹۹	۷-۱۰ مطالعه موردی از استراتژی‌های مدیریت دانش
۲۰۱	۷-۱۱ ضرورت استراتژی چریکی
۲۰۲	۷-۱۲ فرایند استراتژی چریکی
۲۰۲	۷-۱۲-۱ تعیین پروژه‌های آزمایشی
۲۰۳	۷-۱۲-۲ انجام پروژه
۲۰۳	۷-۱۲-۳ عمومی‌سازی موفقیت‌ها
۲۰۴	۷-۱۲-۴ جلب حمایت مدیران ارشد
۲۰۴	۷-۱۳ شجاعت در استراتژی چریکی

۲۰۴	 ۱۴-۷ استراتژی حفظ دانش
۲۰۵	 ۱۵-۷ محرک‌های استراتژی حفظ دانش
۲۰۶	 ۱۶-۷ شایستگی‌های اصلی
۲۰۶	 ۱-۱۶-۷ عوامل و منابع به هم مرتبط
۲۰۶	 ۲-۱۶-۷ ارتباطات
۲۰۷	 ۳-۱۶-۷ هوشمندتر شدن در طول زمان
۲۰۷	 ۱۷-۷ گستره و چشم‌انداز استراتژی حفظ دانش
۲۰۸	 خلاصه فصل هفتم
۲۱۱	 خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هفتم
۲۱۳	 خودآزمایی تشریحی فصل هفتم
۲۱۵	 فصل هشتم. توانمندسازی، تفویض اختیار و تیم‌سازی در مدیریت دانش
۲۱۵	 هدف کلی
۲۱۵	 هدف‌های یادگیری
۲۱۵	 مقدمه
۲۱۶	 ۱-۸ توانمندسازی به عنوان یک استراتژی کشتی
۲۱۷	 ۱-۱-۸ استراتژی رانشی
۲۱۷	 ۲-۱-۸ استراتژی کشتی
۲۱۷	 ۲-۸ نقاط ضعف سازمان‌ها در دنیای امروزی
۲۱۸	 ۳-۸ تفاوت توانمندسازی با قدرت
۲۱۹	 ۴-۸ ابعاد توانمندسازی
۲۱۹	 ۱-۴-۸ احساس خودکارآمدی
۲۲۰	 ۲-۴-۸ احساس خودمختاری
۲۲۰	 ۳-۴-۸ احساس مؤثر بودن
۲۲۱	 ۴-۴-۸ احساس ارزشمند بودن
۲۲۲	 ۵-۴-۸ اعتماد
۲۲۴	 ۵-۸ اقدامات لازم برای توانمندسازی
۲۲۴	 ۱-۵-۸ مشخص کردن چشم‌انداز، مأموریت و هدف‌های سازمان
۲۲۶	 ۲-۵-۸ تسلط فردی
۲۲۶	 ۳-۵-۸ الگوسازی
۲۲۷	 ۴-۵-۸ حمایت کردن
۲۲۷	 ۵-۵-۸ ایجاد احساسات مثبت
۲۲۸	 ۶-۵-۸ دادن اطلاعات ضروری
۲۲۸	 ۷-۵-۸ فراهم کردن منابع لازم
۲۲۸	 ۸-۵-۸ اتصال کارکنان به نتایج کاری
۲۲۹	 ۹-۵-۸ ایجاد اطمینان در کارکنان
۲۳۱	 ۶-۸ ضرورت تفویض اختیار
۲۳۲	 ۷-۸ مزایای تفویض اختیار
۲۳۳	 ۸-۸ زمان تفویض اختیار

۲۳۴	۸-۹ تصمیم در مورد افرادی که باید به آن‌ها تفویض اختیار کرد
۲۳۵	۸-۱۰ تصمیم در مورد نحوه تفویض اختیار
۲۳۶	۸-۱۰-۱ روشن کردن هدف‌ها
۲۳۶	۸-۱۰-۲ شفاف‌سازی مسئولیت‌ها و محدودیت‌ها
۲۳۶	۸-۱۰-۳ مشارکت دادن کارکنان
۲۳۶	۸-۱۰-۴ ایجاد تعادل بین اختیار و مسئولیت
۲۳۷	۸-۱۰-۵ تفویض اختیار به کارکنان عملیاتی
۲۳۷	۸-۱۰-۶ حمایت از کارکنان
۲۳۷	۸-۱۰-۷ تمرکز بر نتایج
۲۳۷	۸-۱۰-۸ عدم تناقض
۲۳۸	۸-۱۰-۹ پرهیز از تفویض اختیار رو به بالا
۲۳۸	۸-۱۰-۱۰ شفاف‌سازی نتایج
۲۳۸	۸-۱۱ نقش تیم‌ها در سازمان‌های امروزی
۲۳۹	۸-۱۲ ادھوکراسی
۲۴۰	۸-۱۳ تیم هوشمندی
۲۴۰	۸-۱۴ جایگاه تیم‌ها در سیستم‌های تولید منعطف
۲۴۱	۸-۱۵ جایگاه تیم‌ها در وابستگی دوطرفه
۲۴۱	۸-۱۶ جایگاه تیم‌ها در چرخه حیات سازمان
۲۴۳	۸-۱۷ مراحل تشکیل تیم
۲۴۳	۸-۱۷-۱ شکل‌گیری
۲۴۵	۸-۱۷-۲ انسجام
۲۴۷	۸-۱۷-۳ تلاطم
۲۴۸	۸-۱۷-۴ عملکرد
۲۴۸	خلاصه فصل هشتم
۲۵۳	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هشتم
۲۵۵	خودآزمایی تشریحی فصل هشتم
۲۵۷	پاسخ‌نامه خودآزمایی‌های چهارگزینه‌ای
۲۵۹	کتابنامه
۲۵۹	الف) منابع فارسی
۲۶۰	ب) منابع لاتین

پیشگفتار

رقابت در دنیای امروزی بسیار پیچیده و مستلزم درک فضای رقابتی بازار و صنعت است. مدیریت دانش از طریق سازماندهی و حفظ دانش در سازمان‌ها به آن‌ها کمک می‌کند که بقا و رشد خود را در صنعت تضمین کنند. سازمان‌ها برای اجرای سیستم‌های مدیریت دانش باید دارای استراتژی‌های مناسبی باشند. در این کتاب، استراتژی‌های مدیریت دانش و مفاهیم مرتبط با آن‌ها توضیح داده می‌شود. این کتاب در ۸ فصل تنظیم شده‌است. در ادامه، مطالب هریک از فصول به اختصار توضیح داده می‌شود:

عنوان فصل اول، «**مبانی مدیریت دانش**» است. در این فصل، مدیریت دانش تعریف می‌شود. نقش مدیریت دانش در استراتژی‌های سازمانی شرح داده می‌شود. مفاهیم مدیریت دانش و ابزارهای کسب دانش بازار تحلیل می‌شود. ویژگی داده‌های باارزش شرح داده می‌شود. سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری بازاریابی تعریف می‌شود. پایگاه داده و انبار داده‌ها تعریف می‌شود. داده‌کاوی تعریف می‌شود. نقش آموزش در مدیریت دانش توضیح داده می‌شود. الگوی پیتر ویلیامسون در ارتباط با دانش معرفی می‌شود. نیروی کاری دانش‌محور تحلیل می‌شود. تأثیر مدیریت دانش بر ساختار سازمانی و ارتباط بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی شرح داده می‌شود. انواع یادگیری‌های سازمانی و تغییرات سازمانی توضیح داده می‌شود. اولویت شرکت‌ها به یادگیری سطح پایین و تغییرات تدریجی تحلیل می‌شود و در انتها نیز عوامل مؤثر بر یادگیری سطح بالا و تغییرات انقلابی توضیح داده می‌شود.

عنوان فصل دوم، «**تنظیم استراتژی‌های سازمانی**» است. در این فصل، استراتژی‌های سازمانی توضیح داده می‌شود. مدیران از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توانند فعالیت‌های شرکت را هدفمند ساخته و اثربخشی آن‌ها را افزایش دهند. برنامه‌ریزی استراتژیک باعث تعیین هدف‌ها براساس نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی می‌شود. همچنین، سازمان با استفاده از برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژی‌های مناسبی را برای رسیدن به هدف‌های تعیین‌شده، تنظیم و اجرا می‌کند.

عنوان فصل سوم، «**اصول استراتژی‌های مدیریت دانش**» است. در این فصل، کارکرد مدیریت دانش در حوزه داده‌ها توضیح داده می‌شود. کارکرد مدیریت دانش در حوزه اطلاعات تحلیل می‌شود. الگوی بوستون در مورد مدیریت دانش شرح داده می‌شود. نقش مدیران دانش در سازمان تشریح می‌شود. عناصر کلیدی نقش رهبری مدیریت دانش تحلیل می‌شود. دانش به‌عنوان یک عنصر کلیدی کسب‌وکار تشریح می‌شود. ضعف مدیریت دانش در سازمان‌ها توضیح داده می‌شود و در نهایت، ده اصل استراتژی‌های مدیریت دانش تحلیل می‌شود.

عنوان فصل چهارم، «**حوزه‌های دانش استراتژیک**» است. در این فصل، چارچوب طرح کلی ساختار مدیریت دانش تحلیل می‌شود. روش‌های جمع‌آوری داده‌ها در مدیریت دانش، شامل مصاحبه و کارگاه شرح داده می‌شود. ضرورت‌ها و محرک‌های کسب‌وکار تحلیل می‌شود. تعالی کسب‌وکار، دانش مشتری، نوآوری و رشد و تغییر تشریح می‌شود. چشم‌انداز و گستره مدیریت دانش توضیح داده می‌شود. گستره چشم‌انداز تحلیل می‌شود. حوزه‌های مدیریت دانش تشریح می‌شود. حوزه‌های دانش استراتژیک معرفی می‌شود و رتبه‌بندی حوزه‌های دانش استراتژیک توضیح داده می‌شود.

عنوان فصل پنجم، «**چارچوب مدیریت دانش**» است. در این فصل، ارزیابی وضعیت کنونی مدیریت دانش در سازمان‌ها تحلیل می‌شود. عناصر رایج جریان دانش شرح داده می‌شوند. توانمندسازهای مدیریت دانش توضیح داده می‌شوند. سؤالات ارزیابی مدیریت دانش تشریح می‌شود. فرایند ارزیابی مدیریت دانش توضیح داده می‌شود. نتایج ارزیابی مدیریت دانش تحلیل می‌شود. چارچوب مدیریت دانش تعریف می‌شود. ضرورت وجود چارچوب مدیریت دانش در سازمان بیان می‌شود. نقش چارچوب مدیریت دانش در استراتژی مدیریت دانش تشریح می‌شود. عوامل مهم در تعریف چارچوب مدیریت دانش تشریح می‌شود. پاسخ به سؤالات در تعریف

چارچوب مدیریت دانش تحلیل می‌شود و در نهایت نیز الگوهای مدیریت دانش معرفی می‌شود.

عنوان فصل ششم، «**مدیریت تغییر در اجرای استراتژی‌های مدیریت دانش**» است. در این فصل، مدیریت تغییر استراتژیک تعریف می‌شود. مراحل مدیریت تغییر استراتژیک، شامل توجه به تغییرات محیطی، تفسیر تغییرات محیطی و انجام اقدام در واکنش به تغییرات محیطی توضیح داده می‌شود. ارزش تنوع در تفکر استراتژیک شرح داده می‌شود. خطر موفقیت برای سازمان‌ها تحلیل می‌شود. مزیت تفکر همانند یک فرد خارج از سازمان بیان می‌شود. تنوع جمعیت‌شناختی در مقابل تنوع شناختی تعریف می‌شود. ارزش یادگیری سطح بالا و تغییرات انقلابی تشریح می‌شود. اهمیت رهبری در سازمان‌ها تحلیل می‌شود. الگوی رهبری تغییرات مثبت توضیح داده می‌شود. در نهایت نیز نهادهای تغییر در سازمان شرح داده می‌شود.

عنوان فصل هفتم، «**تنظیم استراتژی‌های مدیریت دانش**» است. در این فصل، طبقه‌بندی استراتژی‌های مدیریت دانش براساس دانش، فرایند کسب‌وکار و نتایج پایانی تحلیل می‌شود. تقسیم‌بندی سیستم‌های مدیریت دانش از دیدگاه باینری توضیح داده می‌شود. برنامه‌ریزی مدیریت دانش شرح داده می‌شود. نیازسنجی و ارزیابی سازمان توضیح داده می‌شود. تنظیم استراتژی‌های مدیریت دانش تشریح می‌شود. معماری دانش کارکنان، فرایندها و فناوری‌ها تعریف می‌شود. تنظیم برنامه‌های عملیاتی توضیح داده می‌شود. فرایند استراتژی چریکی توضیح داده می‌شود. استراتژی حفظ دانش تعریف می‌شود و محرک‌های آن تشریح می‌شود. شایستگی‌های اصلی تحلیل می‌شود و در نهایت نیز گستره و چشم‌انداز استراتژی حفظ دانش توضیح داده می‌شود.

عنوان فصل هشتم، «**توانمندسازی، تفویض اختیار و تیم‌سازی در مدیریت دانش**» است. در بخش اول این فصل، توانمندسازی تعریف می‌شود. سپس، نقاط ضعف سازمان‌ها در دنیای امروزی تشریح می‌شود. تفاوت توانمندسازی با قدرت توضیح داده می‌شود. ابعاد توانمندسازی، شامل احساس خودکارآمدی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن، احساس ارزشمند بودن و اعتماد تحلیل می‌شود. در ادامه، اقدامات لازم برای توانمندسازی تشریح می‌شود. در بخش دوم این فصل، در مورد تفویض اختیار، مطالبی شامل ضرورت تفویض اختیار، مزایای تفویض اختیار، زمان تفویض اختیار، تصمیم در مورد افرادی که باید به آن‌ها تفویض اختیار کرد و

تصمیم در مورد نحوه تفویض اختیار، بیان می‌گردد. در بخش سوم این فصل، در مورد تیم‌ها و تیم‌سازی، مطالبی شامل نقش تیم‌ها در سازمان‌های امروزی، ادھوکرسی، تیم هوشمندی و مراحل تشکیل تیم بیان می‌شود.

دکتر علی ربیعی

دکتر محمد مهدی پرهیزگار

دکتر جمشید سالار

۱۳۹۷

فصل اول

مبانی مدیریت دانش

هدف کلی

آشنایی با مبانی مدیریت دانش

هدف‌های یادگیری

شما پس از مطالعه این فصل باید بتوانید:

۱. مدیریت دانش را تعریف کنید.
۲. نقش مدیریت دانش را در استراتژی‌های سازمانی توضیح دهید.
۳. نقش مدیریت دانش را در تعریف کسب‌وکار شرح دهید.
۴. مفاهیم مدیریت دانش را تعریف کنید.
۵. ابزارهای کسب دانش بازار را تحلیل کنید.
۶. سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری بازاریابی را تعریف کنید.
۷. نقش آموزش را در مدیریت دانش شرح دهید.
۸. تأثیر مدیریت دانش را بر ساختار سازمانی توضیح دهید.

مقدمه

در این فصل، مدیریت دانش تعریف می‌شود. نقش مدیریت دانش در استراتژی‌های سازمانی شرح داده می‌شود. مفاهیم مدیریت دانش و ابزارهای کسب دانش بازار تحلیل می‌شود. ویژگی داده‌های باارزش شرح داده می‌شود. سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری بازاریابی تعریف می‌شود. پایگاه داده و انبار داده‌ها تعریف می‌شود. داده‌کاوی تعریف

می‌شود. نقش آموزش در مدیریت دانش توضیح داده می‌شود. الگوی پیترو ویلیامسون در ارتباط با دانش معرفی می‌شود. نیروی کاری دانش‌محور تحلیل می‌شود. تأثیر مدیریت دانش بر ساختار سازمانی و ارتباط بین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی شرح داده می‌شود. انواع یادگیری‌های سازمانی و تغییرات سازمانی توضیح داده می‌شود. اولویت شرکت‌ها به یادگیری سطح پایین و تغییرات تدریجی تحلیل می‌شود و در انتها نیز عوامل مؤثر بر یادگیری سطح بالا و تغییرات انقلابی توضیح داده می‌شود.

۱-۱ اهمیت علم و تحقیق در اسلام

دین اسلام توجه زیادی به کسب علم و دانش دارد. اسلام هیچ وقت به دنبال حذف کار فکری در جامعه نبوده است و فکر و عمل را در کنار هم برای موفقیت جوامع حیاتی می‌داند. دین مبین اسلام برای علم و تحقیق اهمیت زیادی قائل است. در قرآن کریم آیات متعددی در زمینه اهمیت علم ارائه شده است. در بخش زیر به برخی از این آیات اشاره می‌شود:

۱. وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا: «از آنچه به آن آگاهی نداری، پیروی مکن؛ چرا که گوش و چشم و دل، همه مسئولند» (آیه ۳۶ سوره الإسراء).

۲. يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ: «خداوند کسانی را که ایمان آورده‌اند و کسانی را که علم به آنان داده شده، درجات عظیمی می‌بخشد؛ و خداوند به آنچه انجام می‌دهید، آگاه است» (سوره المجادله، آیه ۱۱).

۳. قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ: «بگو: آیا کسانی که می‌دانند با کسانی که نمی‌دانند یکسانند؟! تنها خردمندان متذکر می‌شوند» (آیه ۹ سوره زمر).

۴. إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ: «تنها دانشمندان از خدا می‌ترسند؛ خداوند توانا و آمرزنده است» (سوره فاطر، آیه ۲۸).

۴. أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنْفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَأَجَلٍ مُّسَمًّى وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ بِلِقَاءِ رَبِّهِمْ لَكَافِرُونَ: «آیا در خودشان به تفکر نپرداخته‌اند که خداوند، آسمان‌ها و زمین و آنچه را که میان آن دو است، جز به حق و تا هنگامی معین نیافریده است و [با این همه] بسیاری از مردم لقای پروردگارشان را سخت منکرند» (آیه ۸ سوره الروم).

۵. وَمَا الْحَيَاةُ الدُّنْيَا إِلَّا لَعِبٌ وَلَهْوٌ وَلَلْآخِرَةُ خَيْرٌ لِّلَّذِينَ يَتَّقُونَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ: «زندگی دنیا، چیزی جز بازی و سرگرمی نیست، و سرای آخرت برای آن‌ها که پرهیزگارند، بهتر است. آیا نمی‌اندیشید؟» (آیه ۳۲ سوره الانعام).
۶. كَذَلِكَ يَبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَعْقِلُونَ: «این چنین، خداوند آیات خود را برای شما شرح می‌دهد، شاید اندیشه کنید» (آیه ۲۴۲ سوره البقره).
۷. وَهُوَ الَّذِي يَحْيِي وَيَمِيتُ وَلَهُ اخْتِلَافُ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ أَفَلَا تَعْقِلُونَ: «و او کسی است که زنده می‌کند و می‌میراند، و رفت و آمد شب و روز از آن اوست، آیا اندیشه نمی‌کنید؟» (آیه ۸۰ سوره المؤمنون).
۸. وَلَقَدْ أَضَلَّ مِنْكُمْ جِبِلًّا كَثِيرًا أَفَلَمْ تَكُونُوا تَعْقِلُونَ: «او (شیطان) گروه زیادی از شما را گمراه کرد، آیا اندیشه نکردید؟» (آیه ۶۲ سوره یس).
۹. أَفَ لَكُمْ وَلَمَّا تَعْبُدُونَ مِن دُونِ اللَّهِ أَفَلَا تَعْقِلُونَ: «اف بر شما و بر آنچه جز خدا می‌پرستید! آیا اندیشه نمی‌کنید؟» (آیه ۶۷ سوره الانبیاء).
۱۰. وَمَا أَوْتِيتُمْ مِّن شَيْءٍ فَمَتَّاعِ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَزَيَّيْتَهَا وَمَا عِنْدَ اللَّهِ خَيْرٌ وَأَبْقَى أَفَلَا تَعْقِلُونَ: «آنچه به شما داده‌شده، متاع زندگی دنیا و زینت آن است، و آنچه نزد خداست بهتر و پایدارتر است، آیا اندیشه نمی‌کنید؟» (آیه ۶۰ سوره القصص).
۱۱. اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ وَمِنَ الْأَرْضِ مِثْلَهُنَّ يَتَنَزَّلُ الْأَمْرُ بَيْنَهُنَّ لِتَعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ وَأَنَّ اللَّهَ قَدْ أَحَاطَ بِكُلِّ شَيْءٍ عِلْمًا: «خدا همان کسی است که هفت آسمان و همانند آن‌ها هفت زمین آفرید فرمان [خدا] در میان آن‌ها فرود می‌آید تا بدانید که خدا بر هر چیزی تواناست و به راستی دانش وی هر چیزی را در بر گرفته است» (آیه ۱۲ سوره طلاق).
۱۲. قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِّنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رَآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌ كَرِيمٌ: «کسی که نزد او دانشی از کتاب [لهی] بود گفت من آن را پیش از آنکه چشم خود را بر هم زنی برایت می‌آورم پس چون [سلیمان] آن [تخت] را نزد خود مستقر دید گفت این از فضل پروردگار من است تا مرا بیازماید که آیا سپاسگزارم یا ناسپاسی می‌کنم و هرکس سپاس گزارد تنها به سود خویش سپاس می‌گزارد و هرکس ناسپاسی کند بی‌گمان پروردگارم بی‌نیاز و کریم است» (آیه ۴۰ سوره نمل).

۱۳. هَا أَنتُمْ هَؤُلَاءِ حَاجِجْتُمْ فِيمَا لَكُمْ بِهِ عِلْمٌ فَلِمَ تُحَاجُّونَ فِيمَا لَيْسَ لَكُمْ بِهِ عِلْمٌ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ: «هان شما [اهل کتاب] همانان هستيد که درباره آنچه نسبت به آن دانشی داشتيد محاجه کرديد پس چرا در مورد چیزی که بدان دانشی نداريد محاجه می‌کنيد با آنکه خدا می‌داند و شما نمی‌دانيد» (آیه ۶۶ سوره آل عمران).

۱۴. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ: «همان کس که به وسیله قلم آموخت» (آیه ۴ سوره علق).

۱۵. عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ: «آنچه را که انسان نمی‌دانست [به تدریج به او] آموخت» (آیه ۵ سوره علق).

۱۶. قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ: «گفتند منزهی تو ما را جز آنچه [خود] به ما آموخته ای هیچ دانشی نیست تویی دانای حکیم» (آیه ۳۲ سوره بقره).
نگاهی عمیق به آیات فوق بیانگر توجه و لطف خداوند متعال به عالمان و دانشمندان است. عالمان و دانشمندانی که یکی از کارهای اصلی آن‌ها پژوهش و توجه به علم و دانش است.

۱-۲ مبانی مدیریت دانش

پیتر سنگه، دانش را بدین شرح تعریف کرده است: «توانایی انجام اقدامات مؤثر». «مدیریت دانش»^۱ عبارت است از فرایند ایجاد یک حافظه سازمانی فراگیر، جامع و با دسترسی آسان. مدیریت دانش با نام «سرمایه معنوی»^۲ هم شناخته می‌شود. هدف از ایجاد مدیریت دانش، سازماندهی سرمایه معنوی سازمان در یک ساختار رسمی است (مونسی و ویمر، ۲۰۰۹م: ۶۵). تحقیقات ثابت کرده است که مدیریت دانش در توسعه و معرفی محصولات جدید مفید است.

مدیریت دانش یک رویکرد نظام یافته و یکپارچه برای شناخت، استفاده و سهیم‌شدن در تجربیات و تخصص‌های مدون و نامدون موجود در سازمان است. مدیریت دانش، حرکت و جنبشی است که بر عصر آینده، مسلط می‌شود. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا مهم‌ترین مهارت‌ها و اطلاعات مورد نیاز و ضروری را برای انجام فعالیت‌های خود، انتخاب، سازماندهی و توزیع کنند و انتقال دهند (سالار، ۱۳۹۳ه.ش: ۱۲۶).

۱-۳ نقش مدیریت دانش در استراتژی‌های سازمانی

وظایف مدیران در سازمان‌ها، بسیار دانش‌محور است. مدیران باید بتوانند دانش و تخصص در مورد شرکت خود را با دانش در مورد نیروهای اقتصادی و رقابتی، ترکیب کنند تا جایگاه مناسبی را برای شرکت خود در صنعت پیدا کنند و استراتژی‌های مناسبی را برای آن تنظیم نمایند. امروزه، دانش در همهٔ امور رسوخ کرده است. دانش در سازمان‌ها، در ذهن مدیران و کارکنان، در سلسله‌مراتب اداری، در رویه‌های سازمانی و در تجهیزات و فناوری‌ها وجود دارد (گیسلر و ویکراماسینگه^۱، ۲۰۰۹م: ۲۴).

با توجه به حرکت دنیا به سمت دانش، توانایی سازمان‌ها در یادگیری، ذخیره‌سازی، بازیابی و بهره‌برداری از دانش و اطلاعات جدید، یکی از منابع کلیدی مزیت رقابتی است. بنابراین، سازمان‌ها باید بر یادگیری سازمانی متمرکز شوند و همچنین، عوامل کمک‌کننده به یادگیری سازمانی و موانع آن را شناسایی کنند.

در محیط‌های سازمانی امروزی، نیاز سازمان‌ها به دارایی‌های دانشی، نسبت به گذشته، شدت چشمگیری یافته است. غیرقابل تقلیدبودن، کمیاب‌بودن، بارزش‌بودن و غیرقابل جایگزین‌بودن از ویژگی‌های دارایی‌های دانشی است (مانیان و همکاران، ۱۳۹۰ه.ش: ۱۳۸).

استراتژی‌ها در داخل یک جعبه سیاه شکل نمی‌گیرند، بلکه حاصل تفکر استراتژیک مدیران هستند. مدیران، تصمیمات را براساس الگوهای ذهنی خود اتخاذ می‌کنند. آن‌ها باید دارای سطح مناسبی از دانش تخصصی باشند تا بتوانند تصمیمات استراتژیک مؤثر را اتخاذ کنند (لنجر و یورکرز^۲، ۲۰۱۳م: ۵).

رقابت در بازارهای نوظهور و کسب‌وکارهای برخط، نیازمند دانش و یادگیری است. بسیاری از کارآفرینان، زمانی که محصولات و خدمات خود را با موفقیت وارد بازارهای نوظهور می‌کنند و همچنین کارآفرینان اینترنتی که کسب‌وکار برخط خود را با موفقیت آغاز می‌کنند، از این موفقیت‌ها درس‌های آموزنده‌ای یاد می‌گیرند. آن‌ها این یادگیری را در نوآوری‌ها و ارائه محصولات و خدمات جدیدتر و همچنین راه‌اندازی کسب‌وکارهای برخط دیگر استفاده می‌کنند.

صنایع مختلف، فرصت‌های متعددی را برای یادگیری در بر دارند. کسب‌وکارهای برخط، به خصوص، به دلیل ماهیت تعاملی خود، امکان یادگیری را هم به مشتریان و هم

1. Geisler and Wickramasinghe

2. Langer and Yorks